

## Maria Zakrzewski, Andrzej Wiszenko

### Miejsca pracy w Polsce: czy są wspaniałe?

W ramach III edycji projektu badawczego „Postawy pracownicze”, Great Place to Work® Institute Polska przeprowadził w grudniu 2008 i styczniu 2009 r. ogólnopolskie, internetowe badanie pracowników różnych organizacji. Celem badania było ustalenie, czy pracownicy w polskich miejscach pracy ufają ludziom, dla których pracują, są dumni z tego, co robią, a także lubią ludzi, z którymi pracują. Ocena polskich miejsc pracy, mierzona średnim wskaźnikiem zaufania okazała się niska (38%) w stosunku do ocen, jakie uzyskują firmy występujące na listach najlepszych miejsc pracy ogłaszanych co roku przez Great Place to Work® Institute w 40 krajach świata.

#### O projekcie badawczym „Postawy pracownicze”

Na przełomie grudnia 2008 r. i stycznia 2009 r., w ramach III edycji projektu badawczego „Postawy pracownicze”, organizowanego przez Nowoczesną Firmą we współpracy z Fundacją Obserwatorium Zarządzania oraz Great Place to Work® Institute Polska zostało przeprowadzone ogólnopolskie badanie pracowników różnych organizacji.

Badanie objęło osoby pracujące w przedsiębiorstwach na terenie całego kraju i polegało na wypełnieniu ankiety za pośrednictwem internetu. Celem badania było ustalenie, czy pracownicy w polskich miejscach pracy ufają ludziom, dla których pracują, są dumni z tego, co robią, a także lubią ludzi, z którymi pracują. Jest to o tyle ważne, że tym, co czyni miejsca pracy wspaniałymi, są właśnie relacje pracownika z jego zwierzchnikami oraz współpracownikami.

## Zaufanie podstawą dobrych relacji w miejscu pracy

W Great Place to Work® Institute – założonym w 1991 r. – funkcjonuje model, opracowany ponad 20 lat temu przez Roberta Leveringa, kształtowania kultury organizacyjnej skoncentrowany na pracowniku i odzwierciedlający wagę zaufania w tworzeniu relacji w miejscu pracy. W najlepszym miejscu pracy zaufanie przejawia się w każdej z trzech połączonych ze sobą relacji:

- między pracownikami i kierownictwem,
- między pracownikami i ich pracą / firmą,
- między samymi pracownikami.

W najlepszym miejscu pracy ważne jest to, jak traktuje się ludzi. W otoczeniu pełnym zaufania, ludzie współpracują i współdziałają, przyczyniając się do budowania pozytywnych interakcji. Menedżerowie wierzą, że pracownicy chcą być wydajni, zachęcając ich do czynnego udziału w sprawach firmy. Pracownicy są pełni entuzjazmu i z pasją podchodzą do swojej pracy oraz do misji, jaką wyznacza sobie ich przedsiębiorstwo, co przekłada się na zwiększenie ich wydajności, a tym samym wypracowanie wyższych zysków przez organizację.

Budowanie zaufania w relacjach pomiędzy pracownikami a kierownictwem jest źródłem trwałych korzyści dla organizacji. Zaliczają się do nich:

- wzrost prestiżu organizacji, doskonała reputacja,
- więcej aplikacji o pracę, możliwość przyciągnięcia talentów,
- większa innowacyjność,
- wyższa sprzedaż,
- wyższa produktywność,
- niższy poziom rotacji zatrudnionych,
- niższy poziom absencji.

## Zaufanie fundamentem ponadprzeciętnych wyników finansowych

Najlepsze miejsca pracy lepiej radzą sobie z kryzysem. W czasie kryzysu w 2002 roku firmy, które uzyskały ten tytuł, odnotowały mniejszy spadek wartości akcji i szybszy wzrost po jego zakończeniu (źródło: wyniki badań przeprowadzonych na podstawie 50 Best w Wielkiej Brytanii).

Coroczne badania amerykańskiej giełdy przez Russell Investments Inc. pokazują znakomitą efektywność inwestycji w akcje firm uznanych za najlepsze przez Great Place To Work®. W latach 1998-2008 inwestycja aktualizowana corocznie do 100 najlepszych miejsc pracy magazynu „Fortune” przyniosła zwrot w wysokości 206%, a inwestycja

w S&P500 przyniosła 78% zwrotu. Wskazuje to na wysoką opłacalność działań związanych z podnoszeniem zaufania w najlepszych miejscach pracy.

## Co buduje zaufanie w miejscu pracy

Model<sup>®</sup> Great Place to Work<sup>®</sup>Institute zakłada, że budowanie zaufania odbywa się w trzech wymiarach: wiarygodności, szacunku i uczciwości. Pierwszy z nich, wiarygodność, wyznacza otwarta komunikacja, dostęp do informacji, fachowość w koordynacji zasobów ludzkich i materialnych oraz rzetelność w konsekwentnej realizacji wizji.

Drugi wymiar, szacunek, jest determinowany przez wsparcie rozwoju zawodowego, okazywanie wdzięczności, współpracę z pracownikami przy istotnych decyzjach oraz dbałość o pracowników. Kadra kierownicza, która „dostrzega w pracownikach ludzi, a nie tylko pracowników”, zyskuje zaufanie i przekonanie pracowników o tym, że można ufać jej szczerości również w innych sytuacjach. Poczucie bycia otoczonym ludzką troską buduje lojalność w miejscu pracy. Natomiast trzeci wymiar, uczciwość, wyznacza godziwe traktowanie wszystkich pod względem nagród, bezstronność przy zatrudnianiu i awansach, jak również sprawiedliwość zapewnioną przez brak dyskryminacji i możliwość odwołania. Menedżerowie, „którzy unikają tworzenia układów i szkodenia innym jako sposobu osiągnięcia celów”, aktywnie zachęcają pracowników do pracy zespołowej i współpracy, a jednocześnie zyskują ich zaufanie.

Model<sup>®</sup>Great Place to Work<sup>®</sup> jest modelem potwierdzonym empirycznie, cechującym się rzetelnością i wysoką trafnością, również międzykulturową.

## Zaangażowanie

Zaangażowanie pracownicze to nadal jeden z czołowych tematów poruszanych w kręgach osób zajmujących się problematyką zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Zaangażowanie pracownicze jest interpretowane jako dobrowolnie podjęty wysiłek na rzecz wykonania jakiegoś zadania. Powiązane jest ono z pragnieniem jak najlepszego wykonania danej pracy bez dodatkowej motywacji ze strony kierownictwa.

Jak pokazują ostatnie badania firmy badawczej Towers Perrin opublikowane w 2008 roku w książce pod tytułem „Unlocking Employee Potential by «Closing the Engagement Gap» is Now More Critical Than Ever” (pol.: Uwolnienie potencjału pracownika poprzez zbudowanie jego zaangażowania ma obecnie szczególne znaczenie), menedżerowie powinni znać swoich pracowników, dbać o ich rozwój, inspirować ich, pozwalać im działać swobodnie oraz nagradzać (*know them, grow them, inspire them, involve them, reward them*), aby dawali z siebie jak najwięcej. Takie postawienie sprawy przesądza o tym, że występowanie dobrych relacji interpersonalnych w miejscu pracy ma zasadni-

cze i podstawowe znaczenie. Dopiero w atmosferze wzajemnego zaufania jest szansa na powstanie silnego zaangażowania pracowniczego.

### **Podstawowe informacje o przeprowadzonym badaniu**

Badanie zostało zrealizowane przy współpracy Nowoczesnej Firmy, Fundacji Obserwatorium Zarządzania oraz Great Place to Work® Institute Polska. Badanie miało charakter sondażu ogólnokrajowego. Przeprowadziliśmy ankietę, na którą odpowiedziały 1222 osoby. Do udziału w badaniu zaprosiliśmy dorosłych, pracujących Polaków. W ankiecie wykorzystaliśmy narzędzie pomiarowe Great Place to Work® o nazwie Trust Index®. Poprosiliśmy respondentów o ocenienie zatrudniających ich organizacji za pomocą 62 pozycji ankietowych. Ankieta została przeprowadzona *online* w dniach od 16 grudnia 2008 r. do 20 stycznia 2009 r.

### **Wskaźniki i rodzaje przeprowadzonych analiz danych**

Jak już wspomniano, w badaniu użyto narzędzia Trust Index®. Jego standardowa wersja, stosowana na całym świecie, obejmuje 57 pozycji ankietowych. W badaniach realizowanych w kilku krajach europejskich, a także w Polsce, ankieta obejmuje dodatkową pozycję dotyczącą równego traktowania osób niepełnosprawnych. Polska edycja badania została jeszcze poszerzona o kolejne dwie pozycje odnoszące się do kwestii troski o pracownika: „Firma stwarza korzystne warunki do pogodzenia pracy z obowiązkami rodzica lub opiekuna” oraz „Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy”.

W omawianym tu ogólnokrajowym sondażu skorzystano z możliwości poruszenia dodatkowych kwestii: czy oceniana firma poprzez badania monitoruje poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz czy prowadzone badania satysfakcji i zaangażowania pracowników wpływają na zmianę działań kierownictwa firmy.

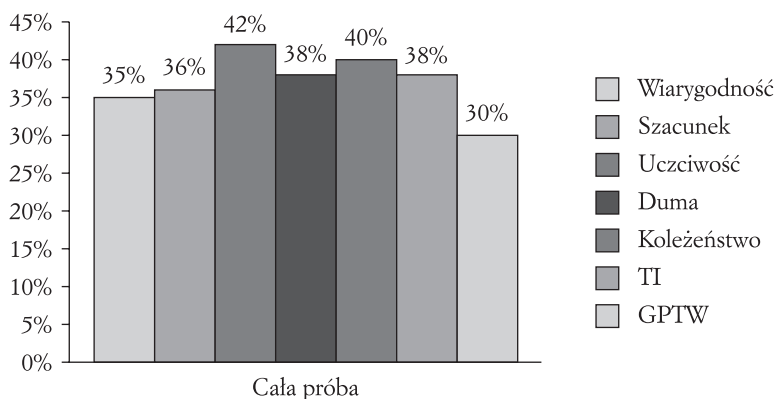
Ankietowani dokonywali oceny poszczególnych aspektów funkcjonowania organizacji na skalach pięciopunktowych: od „Prawie zawsze tak nie jest” do „Prawie zawsze tak jest”. Skale posiadają punkt środkowy opisany „Czasami tak jest, a czasami nie”. Jak pokazały wyniki badań, taki opis skali jest lepiej odbierany niż opis zawierający wyrażenie „zgadzam się”/„nie zgadzam się”, ponieważ nie wymusza myślenia na poziomie abstrakcyjnym, pozwalając respondentowi łatwo ocenić, na ile pewne zdarzenia występują w jego miejscu pracy. Ponadto, ankietowani mogą pomijać pozycje ankietowe, jeśli sprawiają trudności w ocenie. Wynikłe z tego braki danych nie były duże.

## Wyniki badania

Ocena polskich miejsc pracy okazała się niska w stosunku do ocen, jakie uzyskują firmy występujące na listach najlepszych miejsc pracy, ogłaszanych co roku przez Great Place to Work® Institute w 40 krajach świata. Aby firma mogła znaleźć się na liście, musi osiągnąć wskaźnik zaufania (TI) o wartości minimum 60%. Na podstawie danych przedstawionych na wykresie 1 można wnioskować, że organizacjom ocenianym przez naszych respondentów daleko jeszcze do osiągnięcia tego progu<sup>1</sup>.

Pozytywnych ocen w końcowej pozycji ankietowej „Biorąc wszystko pod uwagę uważam, że moja firma jest wspaniałym miejscem pracy” (GPTW) było tylko 30% – nieco mniej niż wynosiła wartość wskaźnika zaufania TI (38%). Taki układ wyników – wyższa wartość TI, a niższa wskaźnika GPTW – dał się zaobserwować również w przekrojach demograficznych, które zostały przedstawione w dalszej części raportu.

Wykres 1. Oceny polskich miejsc pracy w całej próbie



Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa (65%) ankietowanych oceniło, że osoby niepełnosprawne są traktowane na równi z innymi. Nawiasem mówiąc, relatywnie wysoki wynik we wskaźniku uczciwości (42%) w dużej mierze wynika właśnie z pozytywnych ocen dotyczących braku ewentualnych przejawów dyskryminacji w miejscu pracy, związanych np. z wiekiem czy płcią pracownika.

<sup>1</sup> Należy pamiętać o tym, że naszymi respondentami byli pracownicy z różnych organizacji, a więc prezentowane oceny nie dotyczą jednego konkretnego przedsiębiorstwa.

**Tabela 1.** Odsetek pozytywnych ocen w dodatkowych pytaniach ankietowych

Firma stwarza korzystne warunki do pogodzenia pracy z obowiązkami rodzica lub opiekuna	38%
Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy	24%
Niepełnosprawność pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	65%
Firma poprzez badania monitoruje poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników	20%
Prowadzone badania satysfakcji i zaangażowania pracowników wpływają na zmianę działań kierownictwa firmy	13%

Źródło: opracowanie własne

Tylko 24% ankietowanych uważa, że menedżerowie rozumieją potrzebę ograniczenia stresu w miejscu pracy. Nasuwa się wniosek, że wielu z nas pracuje pod sporą presją. Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika również, że osoby zatrudnione w polskich miejscach pracy rzadko dostrzegają celowość prowadzenia badań satysfakcji i zaangażowania (brakuje wdrożeń).

**Tabela 2.** Relatywnie mocniejsze strony polskich miejsc pracy

Wiarygodność	Kompetencja	Pracownikom przydziela się szeroki zakres odpowiedzialności	59%
Szacunek	Troska	Firma zapewnia mi warunki i sprzęt niezbędne do właściwego wykonywania pracy	54%
		Firma stwarza warunki pracy, które są bezpieczne dla zdrowia	60%
		Mogę wziąć dzień wolny w pracy, jeżeli naprawdę tego potrzebuję	68%
Uczciwość	Sprawiedliwość	Wiek pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	55%
		Pochodzenie rasowe lub etniczne pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	77%
		Płeć pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	57%
		Orientacja seksualna pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	68%
		Niepełnosprawność pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania	65%
Duma	Własna Praca	Moja praca ma szczególne znaczenie – nie jest zwykłą „pracą”	47%
Koleżeństwo	Życzliwość	W firmie panuje przyjazna atmosfera	45%
		Każdy nowy pracownik spotyka się z ciepłym przyjęciem	50%
	Wspólnota	Mogę liczyć na wsparcie innych pracowników	49%

Źródło: opracowanie własne

Wśród silnych stron przeważają wymiary związane z organizacją miejsca pracy, niezbędnymi narzędziami oraz brakiem dyskryminacji. Jeśli chodzi o wiarygodność, to pracownicy mogą liczyć na szeroki przydział obowiązków, a w ramach koleżeństwa – nowi pracownicy na ciepłe przyjęcie w miejscu pracy.

**Tabela 3.** Słabsze strony polskich miejsc pracy

Wiarygodność	Kompetencja	Kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę	25%
	Prawość	Kierownictwo dotrzymuje swoich obietnic	27%
		Kierownictwo postępuje zgodnie z deklaracjami	28%
Szacunek	Wsparcie	Firma proponuje mi szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść moje kwalifikacje	26%
		Kierownictwo docenia wysoką jakość pracy oraz dodatkowy wysiłek	27%
	Współpraca	Kierownictwo angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie	25%
	Troska	Firma zapewnia pracownikom komfort psychiczny i emocjonalny	23%
		Pracownicy są zachęceni do tego, aby dbali o zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym	26%
		Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy	24%
		Firma oferuje nam wyjątkowe świadczenia pracownicze	21%
	Uczciwość	Równość	Pracownicy otrzymują godziwe wynagrodzenie za swoją pracę
Każdy w firmie ma szansę na wyróżnienie			28%
Bezstronność		Awansują ci pracownicy, którzy na to zasługują	27%
		Kierownictwo nikogo nie faworyzuje	23%
Sprawiedliwość		Wierzę, że jeżeli będę niesprawiedliwie traktowany i złożę skargę, to mój głos będzie wysłuchany	28%

Źródło: opracowanie własne

Okazuje się, że przydzielanie zadań w ramach wiarygodności ma swoje słabsze strony, a związane są one ze sprawną koordynacją zadań. Pracownicy słabo oceniają dotrzymywanie obietnic przez przełożonych oraz działanie zgodne z deklaracjami, które jest fundamentem sprawnego przywództwa. Dość słabo wygląda sprawa zapewnienia komfortu psychicznego i emocjonalnego oraz ograniczania stresu w pracy. W ramach uczciwości na uwagę zasługuje nieprzejrzystość zasad awansowania lub jednoznacznie brak poczucia

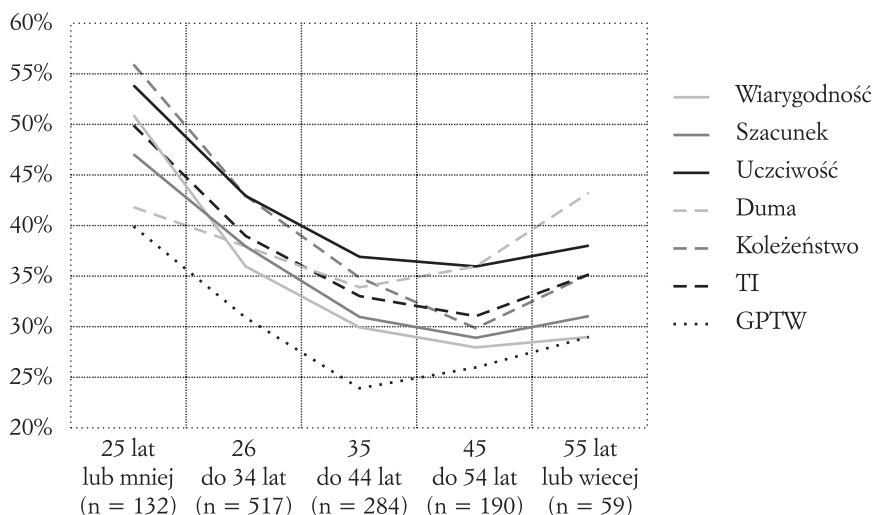
sprawiedliwości w tym wymiarze oraz częste poczucie, że pracownicy nie otrzymują godziwego wynagrodzenia za swoją pracę. Ciekawe, że silną stroną jest brak dyskryminacji, a słabą faworyzowanie części osób.

## Wybrane przekroje demograficzne

Metryczka ankiety obejmowała 12 zmiennych. Dalsza część raportu to prezentacja różnic międzygrupowych w zakresie 10 zmiennych. W raporcie nie uwzględniono wyników analizy istotności różnic międzygrupowych w ocenach wynikających z przynależności branżowej czy miejsca zamieszkania (województwo), choć istotnych różnic było wiele, zwłaszcza w przypadku porównań międzybranżowych.

Dalsza część opracowania składa się z wykresów i tabel, które staraliśmy się sporządzić jak najczytelniej, bez rozbudowanych słownych komentarzy.

Wykres 2. Różnice w ocenach ze względu na wiek



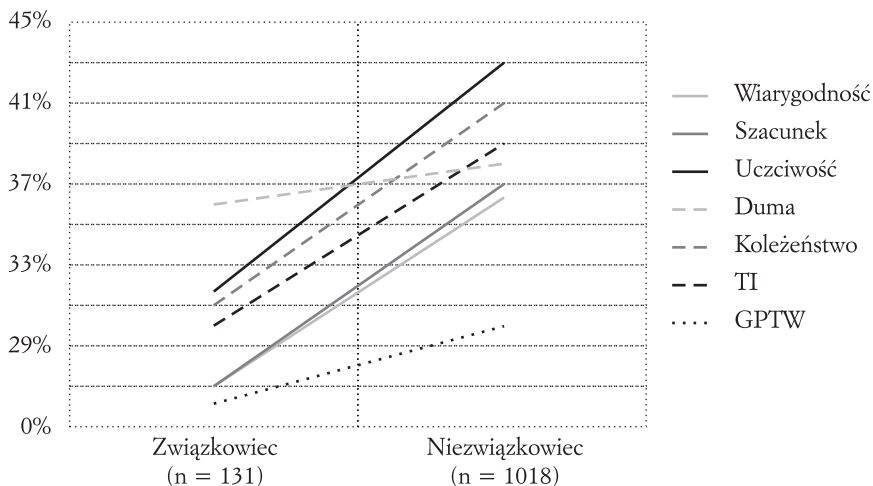
Źródło: opracowanie własne

Wyraźnie widać, że najbardziej pozytywnie odbierający swoje środowisko pracy są ludzie najmłodszy, a następnie obniża się do przedziału 35-44 lata, kiedy to pracownicy są najbardziej krytyczni. Następne roczniki mają tendencję do lepszego patrzenia na swoją pracę.

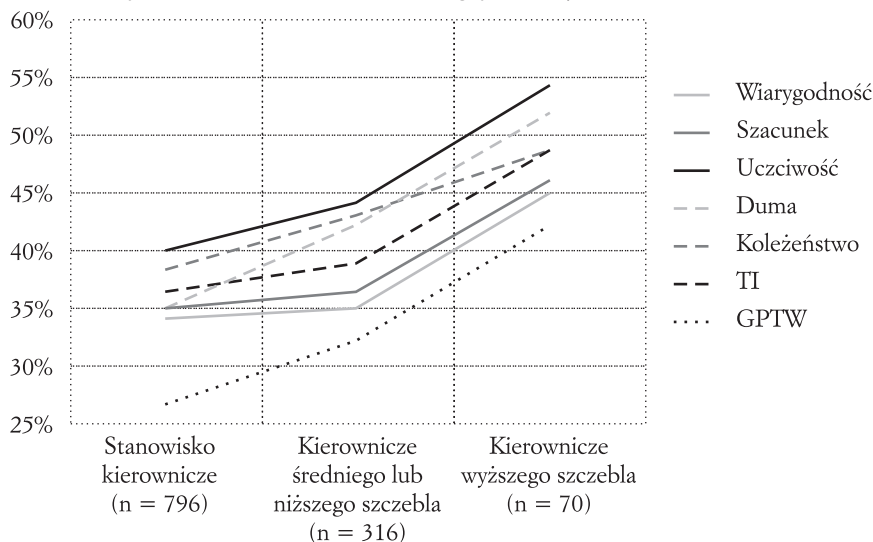
Jak widać, związkowcy gorzej oceniają swoje miejsca pracy niż osoby niezrzeszone w związkach zawodowych. Należy jednak pamiętać, że przebadani związkowcy często



**Wykres 3.** Różnice w ocenach ze względu na przynależność do związków zawodowych



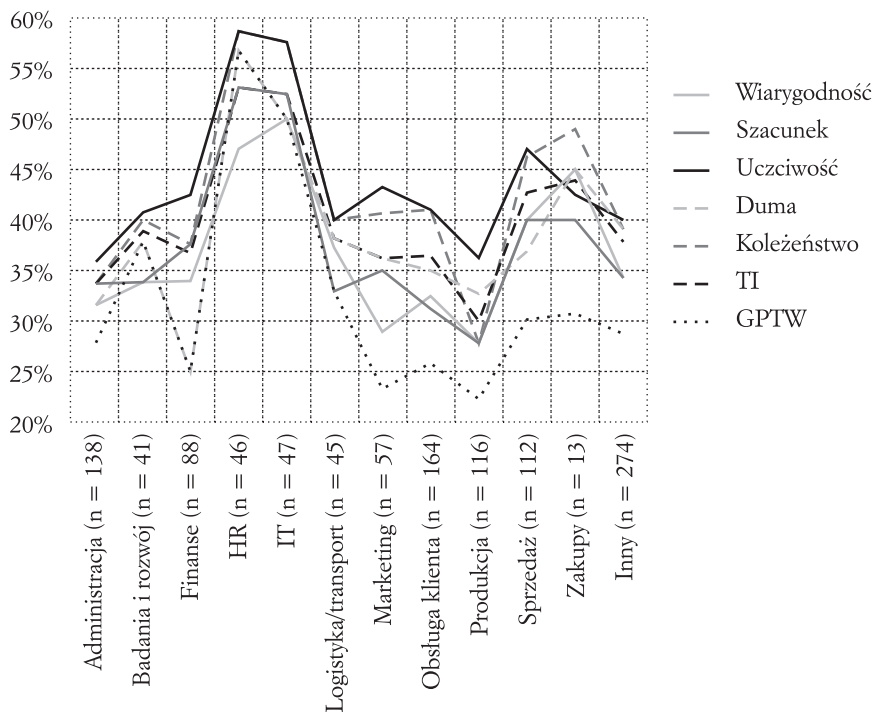
**Wykres 4.** Różnice w ocenach ze względu na zajmowane stanowisko



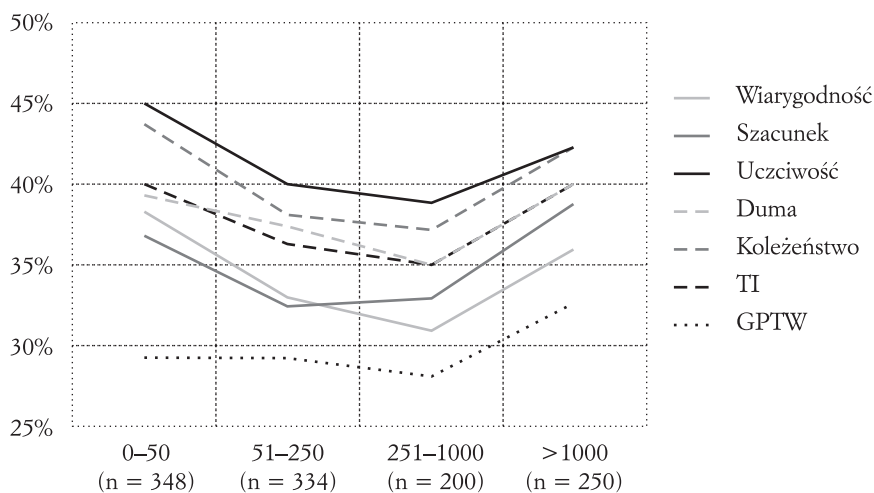
pracują w większych firmach z udziałem skarbu państwa, a także spora część z nich to osoby starsze z dłuższym stażem pracy.

Jeśli wziąć pod uwagę zajmowane stanowiska, to istotne różnice dotyczyły wskaźników: uczciwość, duma oraz GPTW, a wniosek, jaki się nasuwa, jest następujący: im wyższe stanowisko, tym zazwyczaj lepsza ocena miejsca pracy.

Wykres 5. Różnice w ocenach ze względu na dział



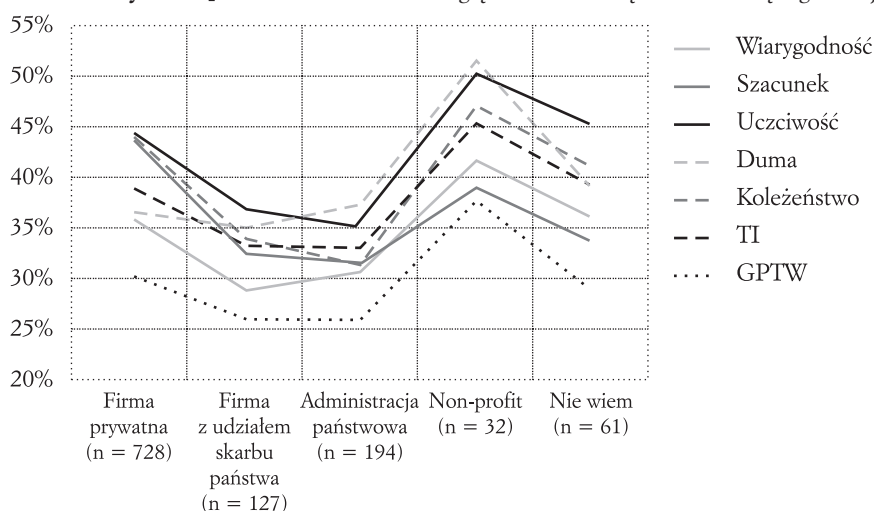
Wykres 6. Różnice w ocenach ze względu na wielkość organizacji



Działy personalny i IT bardzo pozytywnie wypowiadają się we wszystkich wymiarach, a jednocześnie produkcja jest na przeciwnym ekstremum. Jest ważne, aby szczególnie zadbać o komunikację w ramach produkcji, która może mieć zdecydowanie inne wymagania niż dział IT.

Istotne różnice w ocenach dotyczyły wiarygodności i szacunku. Wiarygodność jest najwyżej oceniana przez osoby pracujące w małych firmach, zatrudniających do 50 osób. Łatwiej jest w takich firmach na bieżąco ustalać kierunek działań i zapewnić przejrzystość kierowania. Tymczasem ocena szacunku wypada najlepiej w przypadku respondentów z firm największych, zatrudniających powyżej 1000 pracowników, a może to wynikać z tego, że firmy te mają zdecydowanie najwięcej różnych procedur związanych z opieką.

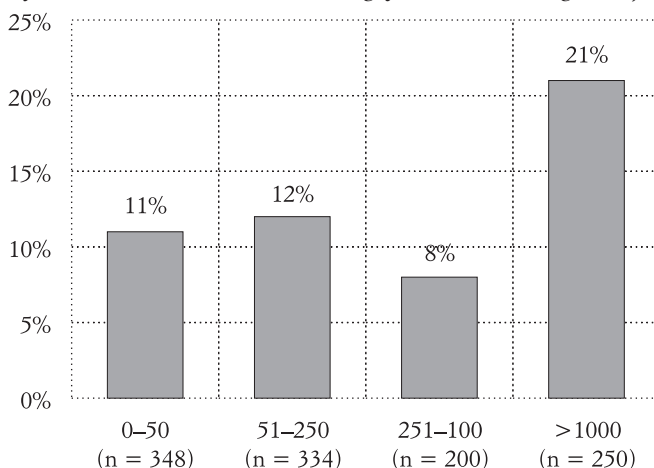
Wykres 7. Różnice w ocenach ze względu na strukturę własnościową organizacji



Istotne różnice w ocenach dotyczyły jedynie uczciwości. Najlepiej wypadły firmy prywatne oraz firmy o nieokreślonej strukturze własnościowej – lepiej niż administracja państwowa czy firmy z udziałem skarbu państwa.

Prowadzone badania satysfakcji i zaangażowania pracowników wpływają na zmianę działań kierownictwa firmy. Oceny pracowników dużych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 osób są najlepsze i w sposób istotny statystycznie odróżniają się od ocen pracowników z każdej innej kategorii.

Wykres 8. Zróżnicowanie ocen ze względu na wielkość organizacji



## Podsumowanie

Pracownicy słabo dostrzegają konkretne rozwiązania pracodawców wynikające z badań organizacyjnych. Może powstać pytanie, czy badać kulturę organizacyjną pod względem satysfakcji, zaangażowania czy też zaufania? Pewnie jedna z odpowiedzi jest taka, że kierownictwo potrzebuje wiedzy o swojej organizacji, aby reagować na powstające rafa w realizacji strategii. Z drugiej jednak strony, dobrze przeprowadzone badania są niezaprzeczalną możliwością motywacji pracowników oraz dobrym momentem do budowania marki pracodawcy.

Aby skorzystać z pełnego potencjału badań klimatu i kultury organizacyjnej, należy je ściśle powiązać ze strategią personalną i biznesową firmy oraz precyzyjnie komunikować ich wyniki w postaci toczących się projektów usprawnień w organizacji. Każdy pracownik powinien mieć poczucie, że poprzez wypełnienie kwestionariusza analizy kultury przedsiębiorstwa przyczynia się znacznie do budowania jego wartości.

---

Maria Zakrzewski – Szef Zespołu Badań Ilościowych, Great Place to Work® Institute Polska, doktor nauk społecznych, Uniwersytet Warszawski, 15 lat doświadczeń na rynku doradztwa personalnego, ukończyła certyfikowane szkolenia z zakresu stosowania metodologii ROI prowadzone przez ROI Institute oraz Akademię Coachingu akredytowaną przez International Coach Federation. Specjalizuje się m.in. w audycie organizacyjnym, tworzeniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, badaniu postaw i zaangażowania pracowników oraz audycie menedżerskim – pełniła rolę szefa projektu oraz realizatora

w wielu projektach związanych z tymi zagadnieniami dla kluczowych firm i instytucji w Polsce.

Andrzej Wiszenko – magister ekonomii wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS. Praktyk zarządzania z firm Procter & Gamble i Bristol-Myers Squibb. Starszy Konsultant Great Place To Work® Institute, odpowiedzialny za budowanie listy krajowej oraz realizację projektów konsultacyjnych. Prowadzi konferencje i szkolenia z uwzględnieniem najlepszych praktyk firm, które znalazły się na listach Great Place To Work® Institute. Doradztwem dla działów personalnych i szkoleniami zajmuje się od jedenastu lat. Specjalista w obszarze coachingu, systemów efektywności sprzedaży i badań organizacyjnych. Przez kilka lat prowadził międzynarodowe projekty doradcze w ramach Personnel Decisions International, skoncentrowane na zarządzaniu kompetencjami.